

学校编号：10384

学号：K9707049

学 位 论 文

泉州市民营企业管理若干问题研究

——特点、存在问题及相应对策

潘永生

指 导 教 师：林志扬 教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：企 业 管 理

论文提交时间：2001 年 10 月

论文答辩时间：2001 年 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予时间： 年 月

答辩委员会主席：

评 阅 人：

2001 年 10 月

论 文 摘 要

民营经济在我国国民经济中所占的比重越来越大，在泉州，民营经济占国民经济总产值的 90%以上。民营企业能否进一步发展，关系到泉州经济能否更大的发展，而民营企业要进一步发展，管理水平的提高又是关键因素之一。本文通过一些调查，对泉州民营企业的管理现状、特点和存在问题作一定的分析，力图寻找出提高泉州民营企业管理水平的有效对策。

本文的思路即主要篇章的结构是这样安排的：

第一章泉州民营企业的发展概况，主要介绍泉州民营企业目前的总体情况，主要行业分布。通过统计得出，泉州民营企业大部分为中、小型工业企业，且大多为劳动密集型企业，并以此作为论文调查分析的基础。

第二章是对泉州民营企业管理现状进行总的描述，论文通过大量统计，从中得出一些数据资料，在此基础上对企业的管理观念、组织结构、产权结构、规范化和制度化、管理方式与管理手段、激励与约束机制、企业文化建设、企业家队伍现状等进行描述了泉州民营企业管理的现状。

第三章是对泉州民营企业现行的管理模式进行分析。在前面调查分析的基础上，本文认为，泉州民营企业现行的管理模式主要应为亲情化加上泰罗制的管理模式，并且总结其七个主要特征。同时对该种模式的优点和存在问题进行分析，认为泉州民营企业现行管理模式除了具有家族式管理和泰罗制管理的优

点外，还具有组织结构简单，与市场联系紧密，决策效率高，企业与外部关系良好以及有一支年轻、敢拼、具有开拓精神的企业家队伍等优点，存在问题主要是管理观念落后、产权结构不合理、管理方式有待进一步改进，约束机制落后、手段单一，忽视战略管理，决策机制尚不健全，企业的文化建设薄弱，人力资源开发薄弱、创新能力低，企业管理队伍整体素质有待提高等问题。

第四章提高泉州民营企业管理水平的相应对策主要是针对泉州民营企业管理中存在问题，提出七条对策。这些对策从政府、政府有关部门和企业所应当改进的方面来提出，认为政府应当把民营企业家、企业管理队伍素质的提高作为经济可持续发展的战略来抓，采取切实有效措施，同时政府要为企业引进人才创造良好的条件和环境，政府要立足企业实际，指导企业逐步改善产权结构，改进管理方式，引导企业重视战略管理，加强企业文化建设等，企业要自觉地与政府合作，加强企业管理队伍培训，在政府指导下进行改制，淡化家族色彩，大力引进人才，要有意识地改进提高管理方式、决策机制，加强企业战略管理和企业文化建设、人力资源开发等工作。

关键词： 民营企业 管理 对策

目 录

| | |
|--------------------------|--|
| 前言..... | |
| 第一章 泉州市民营企业发展概况..... | |
| 第二章 泉州市民营企业的管理现状..... | |
| 第一节 管理观念..... | |
| 第二节 企业的组织结构形式..... | |
| 第三节 企业的产权结构..... | |
| 第四节 企业的规范化和制度化..... | |
| 第五节 管理方式与管理手段..... | |
| 1、 家族式管理..... | |
| 2、 泰罗制管理..... | |
| 3、 独裁型的领导方式..... | |
| 4、 重视企业外环境建设..... | |
| 第六节 激励与约束机制..... | |
| 第七节 企业文化建设..... | |
| 第八节 民营企业企业家队伍现状..... | |
| 1、 年龄状况..... | |

| | |
|---|--|
| 2、 文化程度..... | |
| 3、 经营管理能力..... | |
| 4、 传统文化观念的影响..... | |
| 第三章 泉州市民营企业现行的管理模式分析..... | |
| 第一节 模式的特征..... | |
| 第二节 优点和存在问题分析..... | |
| 一、 优点分析..... | |
| 二、 存在问题分析..... | |
| 第四章 提高泉州民营企业管理水平的相应对策..... | |
| 第一节 政企合作，共同培育高素质企业管理队伍..... | |
| 第二节 逐步改善企业的一元化产权结构现状..... | |
| 第三节 按照有利于企业发展的原则改进民营企业的管理方式和手 段..... | |
| 第四节 建立有效的激励约束机制..... | |
| 第五节 进一步完善决策机制..... | |
| 第六节 加强企业战略管理工作..... | |
| 第七节 在企业中营造良好的文化氛围..... | |

前 言

泉州是我国著名的侨乡，是中国古代“海上丝绸之路”的起点，是宋元时期世界东方第一大港。改革开放以来，泉州是我国民营经济最先崛起，最活跃的地区之一，“泉州模式”与“苏南模式”、“温州模式”并称为我国经济发展的三大模式。目前泉州市经济总量占福建省的四分之一，占全国的1.3%，居福建省首位，在全国212个地级市中居第三位，成为全省乃至全国发展最快、最具活力的地区之一。而在泉州市国民经济生产总值中，民营经济占90%以上，民营经济的发展对推动全市乃至全省经济的发展具有重要意义。

泉州民营企业管理水平提高对于推动泉州经济进一步发展具有重要作用，然而，泉州民营企业的管理水平如何？有哪些特点、存在什么问题，如何改进与提高？这是笔者一直在思考的问题。

参加研究生课程班学习后，在导师的精心指导下，笔者带着这些问题，利用所学过的知识，阅读了许多参考文献，对这些问题作了较深入的思考，同时带着这些问题走访了大量的民营企业，并作初步的调查分析，形成了自己对泉州民营企业的管理现状的一些看法和体会，并根据目前泉州民营企业管理中存在的问题，提出了初步对策。鉴于泉州民营企业数量繁多，情况各异，分布区域广，加上本人的水平有限，难免存在一些纰误或以偏概全，在此恳请各位老

师指教。

第一章 泉州市民营企业的发展概况

改革开放大潮中崛起的泉州民营企业，在风雨中发展壮大，已成为泉州经济的主要支具活力的增长点，并形成了独资、合伙、股份等多种体制的经济形式。改革开放以来，泉州民营企业总产值年均增长 40.6%，在泉州国民经济中居“五分天下有其四”的重要地位。泉州市民营企业管理水平的提高，企业的发展壮大，对推动泉州经济的快速发展具有十分重要的意义。

20 年来，泉州民营企业迅猛发展，全市目前共有民营企业 10 万多家，年总产值近 2000 亿元，创税利近 30 亿元。主要行业有服装、针织品、制鞋及皮革制品、建筑、陶瓷、石板材、工艺雕塑、食品、日用工艺品、玩具、水暖、消防器材、电子、机械、冶炼、化工、水泥、交通运输、商贸、旅游等，并已形成了轻纺、建材、工艺雕塑、日用品、食品、玩具、机械等 25 个出口生产基地。泉州市民营企业绝大部分是中小型工业企业，据统计，全市中、小型企业占企业总数 97%以上，工业总产值占全部的 76%以上。2000 年，全市实际营运企业集团有 122 家，集团成员企业 637 家，净资产 157 亿元，其中资产超 5 亿元的企业集团 11 家，10 亿元 4 家，20 亿元仅 2 家。业务收入突破 10 亿元的有 3 家，至 2001 年，全市共建立股份制改造试点企业共 21 家，其中已改制为股份有限公司的有 16 家，其中民营企业（含外资企业）14 家。目前，在

泉州市民营企业中仅有石狮新湖集团新发股份有限公司和恒安集团股份有限公司 2 家上市。

泉州市民营企业在其发展过程中有着许多成功的典范和失败的教训。改革开放 20 多年来，许多中小民营企业逐步发展壮大，一些民营企业脱颖而出，成为佼佼者，也有一些企业，由于经营管理不善在优胜劣汰的市场竞争中败下阵来，留下深刻的教训。泉州民营企业有哪些特点，存在哪些问题，本文主要对民营企业中占大多数的中小企业进行初步分析，并对如何进一步发挥优点，改进不足提出初步对策。

第二章 泉州市民营企业的管理现状分析

第一节 管理观念

为了弄清楚泉州民营企业对管理的重视程度，我们对 290 多家民营企业关注的一些热点问题进行调查，从中归纳出当前泉州民营企业最为关注的十大热点问题，有关管理的问题，仅列为关注问题的第四位，关注率为 51.92%，而企业家首要关注的为税费问题，关注率为 70.38%，第二位为产品开发问题，关注率为 55.77%。第三位为资金筹措问题，关注率为 53.08%，由此可见，泉州市民营企业管理人员对企业管理问题只能说较为关注，尚未达到非常重视的程度。

企业管理的目的就是使组织的目标能够有效地实现，使组织的资源得到有效的运用。对企业管理目的的认识在一定程度上反映了企业管理者的观念，影响着管理者的管理行为和使用的管理方式、手段。笔者走访了大量的民营企业及中层管理人员，对企业管理者对管理的理解作了初步的调查，具体可归纳为以下几方面：

1、有 20%-30%的管理人员认为企业管理的目的仅仅是为了维持企业正常运转。持这类观点的人，多为规模较小的企业的管理人员。他们

往往对企业的目标不清，对通过管理要使企业达到的管理水平和取得的效果不清。多为规模较小的企业的管理人员。

2、有 20%-25%的管理人员认为，管理的目的是为了让工人遵守厂里的规章制度。持这类观点的人，同样对企业的目标认识不清，认为管理的重点在于制定企业的制度，建立规范，并督促工人遵守企业制度，对人的假设建立在“天生惰性”基础上，其惩罚措施多于奖励措施，工人积极性难以调动。持这类观点的也多为规模不大的企业管理人员。

3、有 15%-20%的管理人员认为，是为了提高劳动生产率。持这类观点的人对企业要达到的目标，管理要达到效果，有了较明确的认识，管理的手段方法也就围绕如何提高劳动生产率上，企业对内部管理比较严格，注意对工人采取经济上的激励方式，采取计件工资制等，持这类观点的多为劳动密集型企业的管理人员，如制鞋、包袋等行业。某包袋厂甚至提出了“效率就是企业的生命”的管理口号。

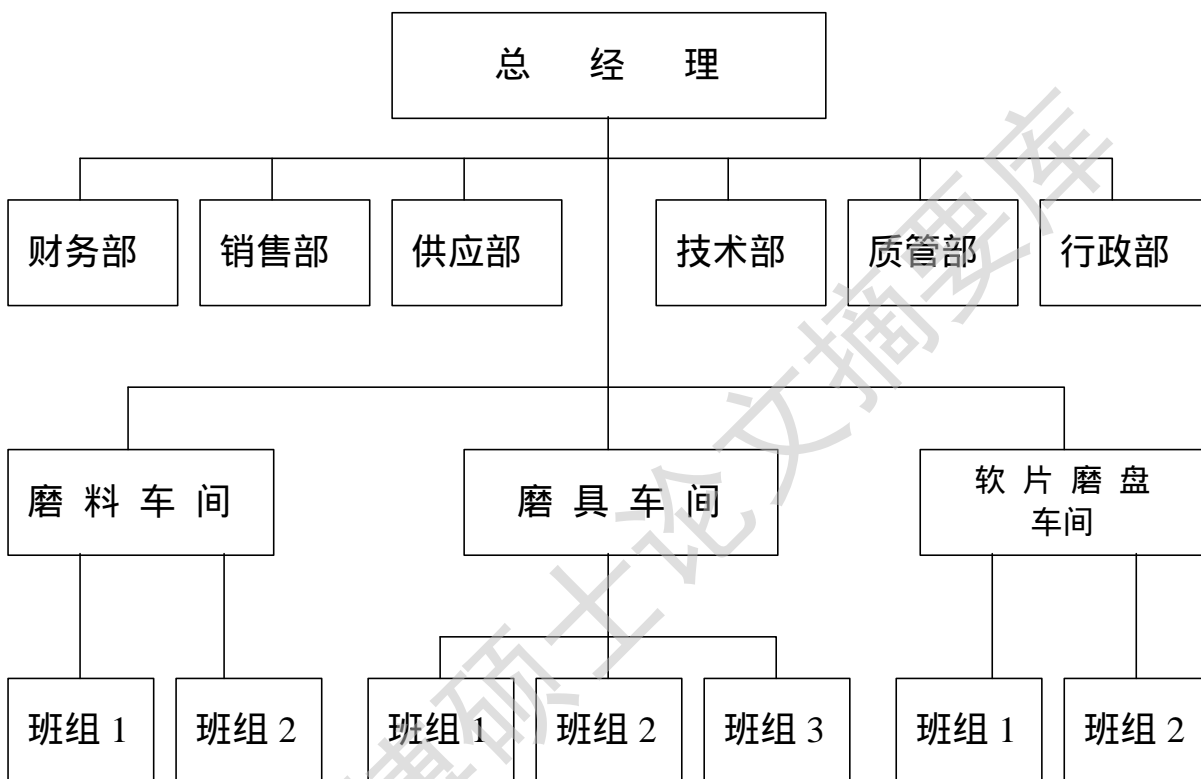
4、有 10%-20%的管理人员认为管理的目的是为了使企业降低生产成本。持这类观点的人对如何有效利用企业的资源，有了较明确的认识，对管理的目的也较清晰，管理的手段、方法也较前述几种有所提高。

5、5%-10%管理人员认为管理的目的是为了企业目标的实现。持这类观点的多为规模较大、管理人员素质较高的企业。但在企业目标的认识上，仍有不少管理人员认为是获得最大经济效益。

第二节 企业的组织结构形式

泉州的大部分民营企业还是中小企业，其组织结构形式相对较为简单。据笔者对鲤城区 55 家企业进行调查，在这 55 家企业中资产最多的企业为 7000 万元，年产值 3.96 亿元，资产最小的企业为 20 万元，年产值 100 万元。这些企业的组织结构形式多为直线职能参谋制。现根据

调查结果画出最具代表性的组织结构形式。如某金刚石磨具生产公司，其产值为 2300 万元，有工人 250 多人。其组织结构形式为：



通过调查发现，泉州民营企业在这种组织结构形式下，除了具有直线职能参谋制的普遍特点外，还具有自己的特点：（1）总经理对职能部门授权比较明确，职能部门在生产、经营、管理活动中拥有较大的权力；（2）管理人员少，管理效率较高、管理层次少，信息沟通快，管理成本较低；（3）总经理集中精力了解市场信息，搞好市场的营销，与政府建立良好关系，对内部管理事务，除了重大事情外，平时都能由职能部门全权负责。

第三节 企业的产权结构

应该说泉州市民营企业大部分为一元化产权结构。据对鲤城区 30 家民营企业进行调查，其中股份制企业仅 3 家，有限责任公司 4 家，23

家为独资企业，占 76.7%。这种产权一元化结构看起来产权是明晰的，其实也存在产权不明晰问题。可以这样说，对外产权明晰，对内产权是不明晰。这是因为：泉州市民营企业创业初期多为家庭作坊式生产方式，许多是以家庭为基础，用家庭共同资金创业的，由家庭成员共同参与管理，在当时历史条件下，这种创业方式可以降低管理成本，共担风险，共享收益，然而，随着企业的发展壮大。虽然，企业内部管理的分工是很明确，但是共同创业的家庭成员已很难分清谁的贡献大小，谁应该占多少产权。许多企业不是通过股份制改造来明晰产权，实行所有权和经营权分离，而是通过“分家”形式来解决，这也是泉州民营企业长不大的主要原因之一。笔者在调查中还发现，泉州家族企业分裂得特别快。家族企业发展到一定程度后，由于企业规模不断扩大，资产不断增多，内部产权不明晰，各种问题也不断暴露出来，家族式管理协调和控制越来越困难，责、权、利出现了不明晰问题，企业存在分裂危险。由于泉州人受“爱拼才会赢”和“宁为鸡头、不为凤尾”等传统观念影响至深，因此，在企业分裂的问题上表现特别突出，经常出现夫妻分厂、父子分厂等现象。笔者认为，企业分裂固然使民营企业难以做大，但是分裂后，使小企业不断出现，带来了竞争，促进了企业的发展，这同样也是泉州民营企业数量不断增多，充满活力的重要原因之一。如某印刷厂，企业主与销售经理为表兄弟，后来，销售经理跳了出去，自己办了印刷厂，并带走了部分客户，使得原企业不得不寻找新客源，形成竞争压力，推动了企业的发展。现两个企业都得到了较大的发展。某通信器材厂的老板曾戏谑地说，他培养了几个百万富翁。因为这几个都是从他厂里跳出去自己办厂的。

此外，泉州民营企业产权不明晰还表现在许多民营企业至今还戴着

集体企业的“红帽子”。一些民营企业在创业之初，为了企业生存、发展的需要，戴上了“假集体”的“红帽子”。享受集体企业的优惠，至今还脱不掉。据对前述鲤城区 30 家民营企业进行调查，发现其中还有 8 家挂着集体企业牌子，占总数的 26.7%。由此可见，泉州民营企业产权结构大部分为一元化结构，许多企业特别是发展到一定规模的企业，产权不明晰，制约着企业的发展，影响了企业管理水平的提高。1999 年泉州市对 17 家企业（其中民营企业 15 家）实行股份制改造的试点工作，按照“产权明晰、权责明确，政企分开，管理科学”的要求，建立现代企业制度，使之成为“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的法人实体和市场竞争主体。截止 1999 年底这 17 家企业中已完成股份制改造的有 15 家。从这 17 家实行股份制改造试点企业来看，有的还很不规范。还有 2 家企业尚未设立股东会，占总数的 11.76%，有 52.94%（9 家）企业的总理由董事长兼任，有 29.4%（5 家）的监事会对董事和经营无监督权。尽管如此，通过试点和改制工作，企业显示出了生机和活力。15 家改制企业 1999 年营业收入比 1998 年增长 34%，利润增长 25%。从调查结果看，66.7%的企业管理者对改制后评价较好，76.2%的管理者对未来发展预期较好。但是泉州市民营企业在推进股份制改革中也存在不少障碍：据对 150 多家企业调查，有 71.4%的企业认为缺乏激励和约束机制，有 71%的企业认为政府职能转换滞后；70%的企业认为市场体系不健全；42.89%的企业认为社会保障制度不完善。

第四节 企业的规范化和制度化

一方面，多数泉州民营企业以生产为中心制定了不少严格的工作制度和操作规范，有的企业还制定得比较细。如某制鞋厂对每道生产工序、每个工艺流程、每个岗位的操作规范都作了严格的规定，并把它们印成

册，连同工人应当遵守的一些规章制度，一并发给每个人，并经常举行培训。

另一方面，对中层以上特别是高层管理人员而制定的管理制度少。特别突出的是在决策的方面几乎没有什么制度约束，这是由于产权的一元化造成的。产权的集中必然导致集权，因而影响到企业决策的制度化、科学化，导致决策的随意性，大部分企业还是企业主说了算，由于企业主个人的见识，对市场的判断、分析和信息来源渠道的有限性，常常导致企业决策的失误，付出惨重的代价。如近期倒闭的生产“斯特兰”牛仔衣的厂家，生产“金色年华”品牌的时装厂等在早期著名的企业都与决策失误有关。然而事物是一分为二的，笔者通过调查发现，泉州的许多中小民营企业的企业主，对市场信息非常重视，对市场反应的速度极快，决策果断、及时、效率高，据说，香港最新出现的时装，在石狮一周内就能仿制出来。泉州民营企业，具有的“敢拼”意识，和中、小企业所具有的“船小好掉头”的特点，一些企业都能根据市场需要，及时调整经营方向，获得较大利润。笔者认为这也是泉州一些中小企业充满活力的原因之一。

第五节 管理方式与管理手段

泉州市民营企业大部分为中小型企业，且大多为劳动密集型，主要集中在服装、针织品、制鞋、陶瓷工艺雕塑、玩具、食品等行业。据统计，全市共有民营企业 10 万多家，民营科技企业仅 600 多家，且科技含量低。一元化产权结构，大量的劳动密集型企业 and 泉州民营企业的创业方式决定了其管理方式和手段。

1、家族式管理

泉州民营企业大部分为家族企业，其早期创业方式都为家庭作坊

式。随着企业的发展壮大，这种家庭成员参与管理的方式仍然是大部分民营企业的主要管理方式。据有关资料表明，全球有 65%至 80%的私人企业为家族企业，世界 500 强企业中有 40%是家族企业。而泉州民营企业家族化现象特别普遍。据对鲤城区 30 家民营企业进行调查，家族成员、亲朋参与创业，作为重要管理人员的达 28 家，虽然这 28 家有的已注册为股份公司、有限责任公司等，但其本质还是家族企业，占总数的 96.7%之多。泉州民营企业家族化管理特征主要体现在家族成员担任企业的重要部门的主要职务，如董事长、总经理、财务主管、销售主管等。

2、泰罗制管理

笔者通过调查，认为泉州市民营企业的主要管理方式为泰罗制管理：一是由于大部分企业为劳动密集型企业，而且企业都处在资本的原始积累阶段。二是企业家和管理人员对企业管理的观念，如前所述调查，大部分管理人员管理的观念属于泰罗制的管理。三是在实际管理行为中，管理的目的体现在提高劳动生产率上，管理的轴心仍为生产要素，以人、财、物、技术为管理轴心（从企业管理部门的设置可以看出）并制定工作规范，实行例外原则。四是把被管理者建立在“经济人”假设的基础上，主要激励手段还是物质刺激，对企业文化建设，人际关系，员工的其它需求还重视不够，虽然一些民营企业已开始采用较先进的管理方式，但是泰罗制管理仍为大部分中小民营企业的主要管理方式。

3、独裁型的领导方式

由于大多数民营企业产权结构为一元化结构，产权的集中必然导致权力的集中，企业往往实行家长式领导方式，决策缺乏科学、民主程序，企业主说了算，决策效率高，然而决策的水平则主要由企业主对市场的洞察力和掌握的信息量等决定。

4、重视企业外环境建设

笔者认为值得一提的是泉州市民营企业大都特别重视企业的外部环境，当然，一些外部环境是企业无法改变的，但是企业特别注意与政府各职能部门建立良好关系，大部分企业遇到外部问题，都要通过各种各样的关系，尽一切所能使问题得到顺利解决。这为企业的发展创造了良好的外环境。但是对企业内部的人际关系，内部管理水平的提高重视不够。

第六节 激励与约束机制

如前所述泉州市民营企业大部分是中小企业，处于发展阶段，其主要的管理方式为家族式管理和泰罗制管理，因此决定了其主要激励方式为物质激励。据调查，几乎所有企业都以物质激励作为第一手段，激励方式简单。如据笔者走过的包袋厂、制鞋厂、制衣厂等厂家一线工人几乎都采用计件工资制。对于任务完成较好的、工作较出色的大都也仅在半年、年终发发红包（奖金）而已。据调查绝大部分民营企业都没有采用股票期权的激励方式，这是因为泉州市民营股份制企业少，尚不规范，企业主和主要管理人员尚没有这种意识。笔者随机走访了 6 家股份制企业，有经营超市、机械、纺织等行业，没有一家采用股票期权这种激励方式。

在精神激励方面，在调查中发现，泉州民营企业精神激励特别匮乏。一些企业仅仅在年底评评先进生产分子，服务明星等，发发红包。在满足职工的其它需求方面，没有有效措施和实际行动。由于大多数实行家族式管理，家族成员掌握企业的重要部门，因此给企业的一些优秀员工或管理人才自我发展，实现价值和奋斗空间少，因此，优秀人才难以脱颖而出，无法实现有效的人才激励机制。另外，从企业文化的激励方式

看，泉州市民营企业文化建设薄弱，大部分企业无法形成尊重人才、激发职工积极向上的良好氛围。因此通过企业文化建设，把企业文化一种重要的激励方式在泉州民营企业中尚无法真正实现。

泉州民营企业的内部约束机制，据笔者调查，主要有以下 3 种：

（1）企业章程、制度约束机制。许多企业都制定了厂规，根据厂规来规范职工行为，对职工行为的管理都较为严厉，违反企业的制度，随时都可以开除。

（2）利益约束机制。特别是经济利益，既可以作为一种激励手段，又可以作为约束手段，笔者发现泉州大部分劳动密集型企业对工人采用利益约束机制，对违规工人扣发工资、奖金等现象较为普遍。

（3）合同约束。有部分厂家对工人进入企业时采取签定一些合同（不仅仅是劳动合同），以合同作为对工人进企业后行为的约束机制。如某电子厂对新进厂的工人都要在签定劳动合同的同时，签定技术保密合同等，作为对工人的约束方式。

总之，泉州市民营企业的激励机制还不够完善，而约束机制则偏于严厉，这就是在劳动力市场供给过剩，劳动密集型企业占多数的泉州民营企业的激励约束机制的实际反映。

第七节 企业文化建设

企业文化作为企业的上层建筑，是企业经营管理的灵魂，是一种无形的管理方式。有人认为企业文化从其内涵而言，包含了精神文化、制度文化和物质文化三个层面。企业精神是企业文化的核心，制度文化是基础，物质文化是表现。也有人认为企业文化包含经营性文化、管理性文化和体制性文化。但是归根到底，企业文化是以企业价值观为核心的理念、行为规范的总和。泉州民营企业整体来说对企业文化建设的重要

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库